الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

ابريـــل
(نيسـان)
2000
السنة الثامنة
العـدد السابع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

للمشتركين فقط

الـــعـدد175

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

www.edara.com

إنقاذ الشركات

كيف تقيل شركتك من عثرتها

وتنقلها من هاوية الإفلاس إلى طريق الخلاص

تأليف : مارك كريمر

اقرأ في هذا العدد

إذا كنت تدير شركة متعثرة، فأنت تعرف كم هو صعب أن تبقيها عائمة في خضم محيطات الأسواق وأمواجها المتلاطمة. وأنت لست في صراعك وبحثك عن النجاة وحيدا في هذا العالم المتقلب. فدائما تبدو مخاطر الفشل أعظم كلما مر عام جديد من عمر شركتك المديد. لقد ارتفعت نسبة الشركات الفاشلة بواقع 16.6٪ خلال الفترة من 1986 إلى 1996. كما زادت نسبة الشركات التي أشهرت إفلاسها بواقع 5.3٪ خلال عام 1996 وحده.

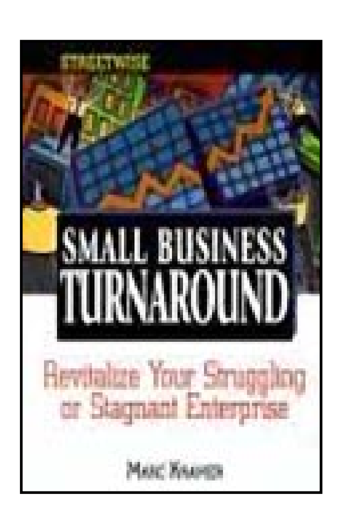
وشركتك لم تفقد لياقتها بين عشية وضحاها. لا بد أنك توقفت عن أداء بعض الأعمال الرائعة التي كانت سببا في نجاحك، أو أنك اكتسبت بعض العادات الإدارية والتسويقية والسلوكية السلبية التي أوقعتك في عثراتك. وربما تكون - وهذا هو الأخطر - قد وصلت الى مرحلة المراهقة الإدارية أو مرحلة الغرور وبدأت تعتبر نفسك «أبو العريف» أو «بتاع كله» فاعتقدت أن كل الأمور تحت السيطرة.

فما هي المؤشرات والدلالات التي تقول لك صباح مساء: «احذر الغرق» لأن خرقا ما، قد بدأ في يوم ما، في مكان ما، وصارت مياه بحر الأعمال الهادر تتسرب إلى محركات سفينتك.

إليك بعض العلامات:



- انخفاض المبيعات بالرغم من أن السوق في نمو.
- انصراف العملاء عنك لأسباب في متناول يدك.
- شكوى العملاء من أن أحدا لا يرد على مكالماتهم.
- تجاوز المشروعات الجارية بنود الميزانيات المعتمدة لها.
- ارتفاع المصروفات وانخفاض الأرباح.
- شك الموظفين في قابلية الشركة للتقدم و النمو.
- شعور الموظفين بغياب القيادة والإدارة القوية.
- وصول الموظفين متأخرين وانصرافهم مبكرين.
- العجز عن سداد الضرائب المستحقة.
- التأخر في سداد حقوق الموردين.



بداية .. البداية الجديدة

لأن شركتك لم تمرض في لحظة، فهي أيضا لن تشفى في لحظة. يتطلب منك العلاج الكثير من التخطيط والعمل الجاد والعزيمة لتصل بشركتك إلى بر الأمان.

أسوا ما يمكن أن تفعله هو أن تدفن رأسك في الرمال، أو تغمض عينيك وتصم أذنيك عما يحدث لك ومن حولك. يجب أن تقابل موظفيك ومستشاريك وتخبرهم بحقيقة الوضع. تكلم مع عملائك ومورديك. فالإشاعات بدأت بالانتشار – وهي دائما مبالغة وأحيانا كاذبة – ولكنها بدأت وكان ما كان. فمن المنطقي إذن أن يعرفوا المعلومات الصحيحة منك شخصيا. الموردون يريدون سماع خططك المستقبلية، و كيف ستدفع لهم. سيتطلب منك الأمر أيضا أن تصل إلى اتفاق مع الضرائب في حالة عدم قدرتك على الوفاء بالتزاماتك المالية. ويجب أن تصل إلى اتفاق مع البنك إذا كنت لا تستطيع سداد القروض في موعيدها.

خطـة العمـل

الخطوة الأولى لقلب أي شركة رأسا على عقب هي وضع الخطة. التخطيط هام جدا للنجاح. يجب أن تبدأ عملية التغيير بوضع خطط عمل و تسويق ومبيعات و تشغيل. راجع هذه الخطط سنويا. من النادر أن يفشل من اعتاد على ذلك، لأن التخطيط الدقيق يسهل للجميع معرفة وضع الشركة ومستقبلها. فالتخطيط يولد الثقة.

يمكنك أن تبدأ بخطة عمل جديدة.

يعتبر الكثير من رجال الأعمال خطة العمل مجرد وسيلة لتوفير التمويل، مع أنها أكثر من ذلك بكثير. فهي تستخدم كمنظور واقعي لأهدافك العملية وتوقعاتك على المدى الطويل. وتساعد الإدارة على التركيز والبحث، وتمنحها شكلا خارجيا تستطيع الشركة من خلاله أن تتقدم وتمارس استراتيجيات العمل خلال الثلاث إلى خمس سنوات القادمة. بالإضافة إلى أنها تصبح أساساً للنقاش والحوار مع الآخرين ؛ من ممولين وموردين وموظفين ومسئولين. كما تعتبر مقياسا لتقييم الأداء.

ابدأ برسم الخطوط العريضة في صفحتين أو ثلاث. ثم وسع الخطة وحدد كل عناصرها بشرط ألا تزيد عن 25 صفحة. وفي هذه الخطة وضح الوضع الحالي وأهدافك المستقبلية واستراتيجيات العمل قبل أن تبدأ في رسم المخطط التمهيدي.

أجزاء خطة العمل:

تحتوي كل خطة عمل على تفسير الرؤية المستقبلية للشركة، مهمتها و أهدافها و قيمها واستراتيجيات التسويق و المبيعات و التوظيف و المنافسة. كما تحتوي على التوقعات المستقبلية بالنسبة لحسابات الإيرادات و المصروفات.

- الرؤية المستقبلية هي لقطات فوتوغرافية لمستقبل الشركة. تصف هذه اللقطات شكل الشركة، حجمها و نشاطاتها.

  حاول أن تكون هذه الرؤية سهلة الفهم و واضحة، لأنه في بعض الأحيان يطلب بعض الموردين من سكرتيراتهم فحص هذه الرؤية المستقبلية. إذا لم تستطع السكرتيرة أن تفهمها، فلن تخرج إلى النور أبدا.

- رسالة الشركة تحدد ما تطمح الشركة إلى تحقيقه. وعندما تريد الإدارة تحديد رسالة الشركة و أهدافها، يجب أن تسال :

  – ما هي الأغراض والانشطة الرئيسية للشركة ؟

  – ما هي أهم أهدافها الاستراتيجية؟

على سبيل المثال، إذا أردنا تحديد رسالة شركة مواد غذائية تركز على أطعمة مرضى السكر، فيمكننا القول بأن مهمتها هي «أن تصل إلى المركز الأول بين الشركات التي تعمل في نفس المجال».

ثم نحدد أهداف الشركة التي سوف تساعدها على تحقيق رسالتها. وتشير هذه الأهداف إلى ما تحتاج الشركة إلى تحقيقه على المدى القصير أو الطويل. وتتراوح الأهداف بين تحقيق أرباح مالية و زيادة حصة الشركة في السوق. وفي بعض الأحيان تحتل الأرباح

عشرة مفاتيح للإنقاذ:

هناك بعض العوامل التي تساعد على إنقاذ الشركة، منها :

1- أن يتمتع المدير التنفيذي بشخصية قوية واتصالات واسعة.
2- أن تكون بؤرة اهتمام التسويق والمبيعات والتشغيل مركزة وموجهة ومحددة.
3- أن يتمتع المديرون بالقدرة على التعامل مع الأزمات والعمل لساعات طويلة.
4- أن يكون الموظفون على استعداد للتضحية والعمل بعد ساعات الدوام.
5- أن يتمتع مجلس الإدارة والمستشارون بخبرة واسعة.
6- أن يتحلى الموردون بالمرونة.
7- أن يقتنع مديرو البنك بنشاط الشركة ومستقبلها ويقدموا لها التسهيلات اللازمة.
8- أن تحتل الجودة المرتبة الأولى.
9- أن يكون السوق في حاجة إلى منتجات الشركة أو خدماتها.
10- أن تستعين الإدارة بمستشارين ذوي خبرة ومحاسبين يفهمون طبيعة العمل والتغيير الجذري.

المالية أهمية أكبر. وتحدد الاستراتيجية الطريق الذي يجب أن تسلكه الشركة لتصل إلى أهدافها.

ومن أصعب أجزاء خطة العمل ؛ استراتيجيات التسويق و المبيعات. تأكد أن تكون توقعاتك المالية متوافقة مع الأعراف السائدة في تلك الصناعة. بالغ في توقعات الوقت و التكلفة بالنسبة لتطوير المنتج أو دخوله السوق أو الدعم الخارجي أو الحصول على التمويل اللازم. ومن القواعد الجيدة هنا بناء الخطة على أساس تحقيق نصف المبيعات المستهدفة ومضاعفة الوقت والتكلفة اللازمين لتحقيق المبيعات المستهدفة.

خطة العمل: خطوة خطوة

تعال معنا الآن لنضع خطة العمل معا، خطوة بخطوة :

- ضع ملخصا مبدئيا للخطة (1–2 صفحة) : أكتب ملخصا بسيطاً عن الخطة ككل، ومن وضعها ومتى ولماذا. تأكد من وجود معلومات تساعد على الاتصال بالشركة. اظهر أهم النقاط بها. يكشف هذا الملخص جميع المعلومات في مكان واحد. في البداية يقرأ المستثمرون هذا الملخص، و إذا لم يحز إعجابهم ينتهي الحال بالخطة في سلة المهملات. لذلك تأكد من أن ينجح الملخص في لفت نظر كل من يقرأه.
- حدد مهام الشركة و أهدافها (1–2 صفحة) : يركز هذا الجزء على ما تريد الشركة تحقيقه. يجب أن يكون جميع العاملين بالشركة على علم بهذه المهام. ويتبع ذلك الأهداف التي تريد أن تصل إليها الشركة.
- استعرض تاريخ الشركة (1–2 صفحة) : لخص إنجازات الشركة في الفترة السابقة وعرف بحملة الأسهم والمؤسسين، مع لمحات عن وضع الشركة في الماضي ووضعها الآن.
- صف منتجات/خدمات الشركة (1–2 صفحة) : وضح ما الذي يجعل منتجاتك أو خدماتك متميزة.
- حدد مواصفات السوق المستهدفة (1–3 صفحة) : تعرض لحجم العملاء المستهدفين وقطاعاتهم و اتجاهات أذواقهم و مواصفاتهم. ستجد الكثير من المعلومات التي تحتاج إليها متاحة من خلال الأبحاث و النشرات الصناعية. يمكنك أيضا أن تتحدث مع أساتذة الجامعة و النقابات التجارية. قد تجد الكثير من المعلومات القيمة على شبكة الإنترنت.
- صف المنافسة (1–2 صفحة) : تعرض لكل من المنافسين الأساسيين والفرعيين، موضحا مواطن قوتهم وضعفهم.
- صف استراتيجيات التسويق و خطة المبيعات لديك (2–3 صفحات) : اخبر القارئ كيف ستسوق منتجاتك أو خدماتك. تنبأ بحركة المبيعات في السوق الرئيسية مركزا على ما يميزك عن منافسيك.
- استعرض دور البحث والتنمية و التكنولوجيا (1 صفحة) : إذا كانت شركتك مهتمة بأي من مشاريع التنمية أو الأبحاث فاذكرها. بين كيف ستطور وتحسن منتجك وبأي الموارد ستستعين.
- صف خطط التشغيل و التصنيع (2–3 صفحة) : اشرح كيف تخطط الشركة لتحسين التوزيع و الخدمات و التصنيع.
- عرف بالمديرين (1–2 صفحة) : عرف الفريق الإداري الذي تخطط للاستعانة به. واستعرض

نموذج عملي لتحديد رسالة الشركة و أهدافها:

رسالة الشركة المشار إليها سابقا هي أن تنتج أطعمة ذات جودة عالية لمرضى السكر، لتوفر عليهم الوقت والجهد في تحضير أغذيتهم بأنفسهم. توفر هذه الشركة اختيارات عديدة تناسب متطلباتهم. و بذلك يصبح من السهل عليهم إعداد الوجبات بدون أي مجهود.

الخطة التي تتبعها هذه الشركة هي تطوير أنواع متعددة من الأطعمة المناسبة لمرضى السكر، و تسويق هذه الأطعمة في الداخل و الخارج.

أهداف قصيرة المدى: 2000-2003

- توفير مليون جنيه لتمويل مراحل الإنتاج الأولية و خطة التسويق.
- توظيف إدارة جيدة لتأسيس شركة تصنيع مواد غذائية عالية.
- تطوير جودة المنتجات الغذائية لمرضى السكر.
- إيجاد قنوات للتوزيع والتسويق الأولي على نطاق ضيق.
- التعريف بالشركة في مجتمع مرضى السكر من خلال الجهود التسويقية الموجهة نحو فئة معينة و توزيع المنشورات و المعلومات الإرشادية.
- تحقيق أرقام مبيعات عالية على المدى القصير.

أهداف طويلة المدى: 2003-2006

- التوسع في اختراق الأسواق العالمية بمساعدة الموزعين الخارجيين.
- التوسع في خطوط الإنتاج لتشمل أطباقا جانبية و حلوى و وجبات خفيفة.
- إضافة خطوط إنتاج جديدة موجهة نحو أسواق أخرى متخصصة.
- تحقيق نسبة أرباح عالية على المدى الطويل (خلال خمس سنوات).

تخصصاتهم وخبراتهم السابقة في هذا المجال.

- افصح عن الاحتياجات التمويلية (1صفحة) : لخص الاحتياجات المالية للشركة، حدد مصادر التمويل، و استعرض تنبؤاتك لعائدها على الاستثمار. عندما تصل إلى هذه المرحلة في خطة العمل، ستعرف بالتحديد كم تريد من الأموال، و ستصبح لديك القدرة على معرفة حجم ما ستتخلى عنه من الملكية لتحصل على التمويل اللازم. إذا كان هدفك هو البيع فيجب أن تحدد خطة الخروج من السواق.
- استعرض تنبؤاتك للوضع المالي للشركة (2-3 صفحة) : استخدم الجداول البسيطة لتستعرض التنبؤات المالية مثل الربح و الخسارة و الميزانية و السيولة النقدية . تأكد من أن هذه الأرقام دقيقة و غير مبالغ فيها.

خطة التشغيل وبدء النشاط:

بعد أن تنتهي من وضع خطة العمل، ركز على وضع خطة التشغيل و الانطلاق. تقع خطة التشغيل في المرتبة الثانية بعد خطة العمل. وتحتاج الشركة إلى خطة التشغيل لتعيد تأسيس نفسها. تتضمن هذه الخطة مواصفات المنتج، وكيفية صنعه وتطويره، و كيف يتم تسويقه وتكاليف تجهيزه وسعر بيعه والمسئولين عن ذلك.

إذا شعرت أن هذه الخطة لا تختلف كثيرا عن خطة العمل، فأنت على حق. فخطة التشغيل ما هي إلا خطة عمل مضافا إليها كل التفاصيل. على سبيل المثال ؛ إذا كان التغيير المطلوب يتضمن تصميم موقع على الإنترنت، ستتضمن خطة العمل تطوير هذا الموقع كأحد الأهداف الاستراتيجية. بينما ستتعرض خطة التشغيل لهذا الموضوع بشيء من التفصيل. وهنا ستحدد تكنولوجيا بناء الموقع، وشكله الخارجي و محتواه، و ستشرح كيف سيتم الإعلان عنه في السوق المستهدفة. وستحدد مصادر دخل الموقع وكيفية تحديد الأرباح وهوامش الربح. تتضمن خطة التشغيل أيضا أسعار الاشتراك في هذا الموقع و أسعار الإعلان فيه.

وفي الجزء الخاص بشرارة البدء تحدد ما الذي يجب أن يحدث و متى وكيف وأين سيحدث، وأهم مراحل التنفيذ. ويتضمن جدول التشغيل تواريخ التمويل و التوظيف و بداية التشغيل الفعلي. ويمكنك اعتبار هذه الخطة قائمة أعمال عليك أداؤها لتنفيذ خطة العمل جيدا.

تنفيذ الاستراتيجية

قبل أن تبدأ في تنفيذ استراتيجيتك، عليك أن تقوم بالخطوات التالية :

أولا: ارفع الروح المعنوية للعاملين بالشركة واجتذب عاملين جدداً وحافظ عليهم.

ثانيا: توسع في المبيعات من خلال التسويق المبتكر.

ثالثا: قلص النفقات والديون إلى أدنى حد ممكن.

إدارة العاملين

إذا كنت تنوي قلب الشركة رأسا على عقب، فلا بد من رفع الروح المعنوية للعاملين. فعندما تتعقد الأمور، لا يجد العاملون حافزا للعمل أكثر ولمدة أطول وبمقابل أقل. فهم يشعرون أنهم قدموا الكثير من التضحيات، فيبدءون بالحضور متأخرين والانصراف مبكرين، و ينصحون أقاربهم و معارفهم بعدم التعامل مع الشركة. يمكنك تغيير هذه السلوكيات بمرور الوقت ببذل الجهد والالتزام تجاه العاملين. سيكون تعيين الموظفين الجدد أثناء التغيير الجذري صعبا. عليك أن تختار من يستطيعون العمل تحت الضغوط ومن يعتبرون التغيير فرصة لإثبات قدراتهم. ويتمتع هؤلاء بأذهان صافية و قدرة على العمل لساعات طويلة بلا نوم.

عليك أيضا أن تبحث عمن يقدرون العمل في فرق، ومن يقبلون العمل بدون نظام واضح. عليك أن تجد من لا يمانع في التضحية بوقت فراغه. قد يكون من الصعب أن تجد أشخاصا مناسبين في ذلك الوقت، و لكن المهمة ليست مستحيلة.

افعل كل ما في وسعك للاحتفاظ بأفضل موظفيك. اخلق بيئة عمل ملائمة. يمكنك القيام ببعض اللفتات الصغيرة مثل تقديم وجبات مجانية للموظفين إذا ما تأخروا في العمل. ابحث عن المحاضرات المجانية ودع الموظفين يحضرونها لينموا قدراتهم وعلاقاتهم. دربهم

غياب الخطة يؤدي إلى إفلاس محل للتحف

يؤمن الرواد بقدرتهم على تحقيق النجاح بالإرادة والتصميم فقط. ويظنون أن خطط الأعمال والتسويق لا تهم إلا المبتدئين. الحالة التي نحن بصددها تخص أحد رجال الأعمال الناجحين. أشار عليه صديقه بأن افتتاح محل لبيع التحف في أحد المراكز التجارية سيدر ربحا وفيرا. فتحمس للفكرة لأنه شخصيا يحب التحف. وما كان منه إلا أن أنشأ محلا كلفه 250 ألف دولار. فتح أبوابه للجمهور بدون دراسات عن هذا المجال الجديد وعن المنافسين دون معرفة بهوامش ربح هذا النشاط. ولو كان أجرى هذه الدراسة لعرف أن محال التحف تتواجد في الفنادق والمناطق السياحية، أو تتجمع في سلاسل متقاربة على الطرق الرئيسية مثل محال بيع الأطعمة السريعة. وأنها لا تصلح للمراكز التجارية إلا في قلب المدن الكبيرة. لقد أدى به عدم التخطيط إلى الإفلاس. ولكن لا فائدة من البكاء على اللبن المسكوب!

على التكنولوجيا الجديدة، وعلى أساليب التعامل مع العملاء والموردين. امنح الموظفين إجازات مدفوعة الأجر مقابل عملهم لساعات طويلة. امنحهم حصصا في الشركة بدلا من العلاوات. يمكنك أيضا أن تعدهم بنسب من الأرباح في المستقبل.

معالجة تقليص العمالة

على الجانب الآخر قد يعني قلب الشركة رأسا على عقب الاستغناء عن بعض العاملين. إذا تضمنت خطتك عددا أقل من المشروعات فلابد أن يتبع ذلك تقليص في العمالة. قد يكون من الصعب على الإدارة الاستغناء عن موظفيها، ولكنها تواجه أمرين أحلاهما مر. يمكنك أن تمنحهم مكافأة نهاية الخدمة أو تساعدهم في البحث عن عمل آخر. امنحهم شهادات خبرة متميزة تساعدهم على التوظف مستقبلا.

عندما تبدأ بتقليص عدد العاملين، سيشعر باقي العاملين بالغضب والقلق معتقدين أن دورهم سيأتي. اعقد اجتماعا لتشرح لهم الموقف وتكسب تأييدهم. حاول أن تبث الطمأنينة في قلوبهم. بين لهم أن تقليص العمالة هو جزء من خطة التغيير التي تنتهجها الشركة، وأن مساندتهم لهذا التغيير ضرورة لا بد منها لنجاح هذا التغيير واستمرار الشركة في أداء رسالتها.

ضع خطة للتسويق و المبيعات

أسرع الطرق التي تخرج الشركة من مأزقها هي وضع خطة تسويق ومبيعات قوية.

ضع ملخصا أوليا للخطة بنفس الطريقة التي لخصت بها خطة العمل.

حدد ميزتك التنافسية. ابرز ما يميزك عن منافسيك مثل التقدم التكنولوجي أو الخدمة السريعة أو الجودة أو تمويل أقوى أو عمالة أكثر خبرة أو سعر أقل. عندما تحدد ميزتك التنافسية، يستطيع العاملون معك الإجابة عن السؤال الصعب: «لماذا اشتري منك و ليس من غيرك؟».

حدد أهداف الشركة. يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية لا خيالية، على أن تتضمن دراسات جديدة للجدوى والبحث عن موظفين ذوي كفاءات عالية.

حدد استراتيجيات البيع. ارسم الطريق الذي سوف تسير فيه لتحقق المبيعات المستهدفة. وبشرط أن يتولى مدير المبيعات إعداد هذا الجزء من الخطة. على أن تبنى هذه الاستراتيجية على أساليب البيع الناجحة المستخدمة في هذا المجال و داخل الشركة. ويجب أن تكون محددا. على سبيل المثال، قل: «سوف نخاطب العملاء برسائل تسويق سريعة ثم نتبعها بمكالمات تليفونية في خلال عشرة أيام.» ولا تكتف بالقول: «سوف نقوم بحملة بريدية.»

حدد قنواتك التسويقية. افتح أسواقا جديدة بسؤال عملائك ومورديك الحاليين و كل من تتعامل معهم عن عملاء مرشحين، ثم حدد كيف ستصل إليهم. من الاقتراحات الأخرى المفيدة في هذا المجال أن توزع نشرات عن منتجاتك أو أن تنظم مؤتمرا.

حدد الأسواق التى تريد اقتحامها. تتمثل هذه الأسواق في المحتاجين إلى منتجك أو خدمتك، و في القادرين على الشراء منك. ولا تبدد وقتك في غير ذلك.

ضع خطة للاحتفاظ بعملائك الحاليين. الاحتفاظ بكل العملاء صعب. فكن على اتصال دائم بهم واطلب رأيهم في خدماتك وكيف يمكنك تقديم خدمة أفضل.

ادرس منافسيك. أول خطوة في قانون النصر هي أن تعرف عدوك. المنافس ليس عدوا صرفا لكنه

استعن بأحد الخبراء

قد لا يملك صاحب الشركة المنهارة الخبرة اللازمة لقلب الشركة رأسا على عقب. وقد لا يتمكن من إبعاد نفسه عن مجريات الأمور ليغير الوضع تغييرا جذريا. في أحيان أخرى يتعين استبدال المديرين حتى تسير الشركة إلى الأمام.

الأفضل أن تستعين بأحد الخبراء في هذا المجال وتستقيل أنت كمدير، أو تتنحى إذا كنت صاحب الشركة. سيلقي الخبير نظرة فاحصة على الوضع الحالي بدون تحيز مستفيدا بخبراته السابقة في إحياء الشركات.

إذا قررت أن تستعين بأحد الخبراء فأسال عن أفضل الخبراء في هذا المجال. اسأل المحاسبين والمحامين ورجال البنوك والمستشارين الماليين الملمين بوضع شركتك. ويمكنك أيضا أن تلجأ لجمعية إدارة الأعمال، أو جمعية المشروعات الصغيرة، ولخبراء إدارة التغيير.

لا تستعن بمن لم يقم بهذا العمل من قبل، لأنه لن يملك الجرأة الكافية لمواجهة الموردين الغاضبين والعملاء المحبطين والموظفين الخائفين.

كافئ الخبير بطرق مختلفة. بعضهم يفضل أن يتقاضى مرتبه بالساعة، ويفضل بعضهم أن يأخذ مكافأته بعد انتهاء المشروع. إذا عجزت شركتك عن دفع مرتب الخبير، فهناك خبراء يوافقون على تقاضي أتعابهم على شكل أسهم أو نسبة من الأرباح بناء على النتائج التي يحققونها. وعادة ما تكون النسبة من 5 إلى 15 ٪. مبادلة الأسهم بالخدمات يساعد الشركات التي تفتقد للسيولة على تحسين أوضاعها.

الخبير هو القائد الجديد للشركة. وهو المسئول عن النتائج المستقبلية. ولكي ينجح في عمله يجب منحه كل الصلاحيات، بحيث لا توظف شخصا أو تفصله، و لا تصرف أي مبلغ بدون موافقته. إذا كان يقلقك أن تمنح كل هذه الصلاحيات لشخص غريب عن الشركة، فلا تجعله يوقع الشيكات ومستندات الصرف منفردا.

يساعدك على الاستعداد والتأهب. كون قاعدة معلومات عن المنافسين. واشرح تفاصيل نقاط القوة ونقاط الضعف لدى كل منهم.

ارسم معالم خطة التشغيل. حدد خطوات التشغيل بمنتهى الدقة. من الممكن أن ترسم الخطة وتعدها للتنفيذ شهرا بشهر أو أسبوعا بأسبوع.

ضع تنبؤاتك المالية. عندما تنتهي من كل الأجزاء السابقة بنجاح، يمكنك أن تقدر نفقاتك ودخلك. ومن الأفضل دائما أن تبالغ في تقدير المصروفات وتتحفظ في تقدير الإيرادات.

راجع ميزانيتك وحاور دائنيك

هناك ثلاثة عوامل تؤدي بالشركات إلى الإفلاس، وهي :

1. افتقاد التمويل الكافي.
2. الإنفاق فيما ليس ضروريا.
3. الإخفاق في تحقيق مبيعات تعوض نقص التمويل وزيادة المصروفات.

عندما تقرر إعادة الشركة إلى جادة الصواب، ابدأ بتقليص النفقات. يمكنك استبدال التدريب المكلف بالمجلات المتخصصة أو توجيه العاملين ليدرب الخبير منهم من هم أقل خبرة. ويمكنك شراء الأجهزة بدلا من استئجارها لتخفيض نفقات التأمين. ولا تجدد عضويتك إلا في الجمعيات التي تحتاجها لخدمة عملك. واشتر المواد والأدوات المكتبية في فترات التخفيض، وتوقف عن السفر في الدرجة الأولى.

جدول ديونك

تعاني الشركات في المراحل الانتقالية ولحظات التغيير من مطاردة الدائنين. فعندما يعرف الدائنون أنك في مأزق، سيتصاعد قلقهم. ولكن الحقيقة أن إفلاسك لن ينفعهم في شيء. ولهذا السبب ستجدهم على استعداد للتفاوض معك وجدولة ديونك. اتصل بهم وفاوضهم في الأمر، ولا تقطع لهم وعودا لا تستطيع تحقيقها. حاول أن تصل إلى اتفاقات وجداول زمنية للسداد والتزم بعهودك. سداد الدين على أقساط هو أفضل الحلول لجميع الأطراف.

واجه المستقبل
ابتكر نظاما لمتابعة العملاء

كلما كبرت الشركة، كلما زاد تركيزك على اكتساب عملاء جدد، وقل اهتمامك بالعملاء الحاليين. تذكر أن تكلفة الحصول على عميل جديد أكبر من تكلفة الاحتفاظ بالعميل القديم. طور نظاما فعالا لمتابعة العملاء ومعرفة مستوى رضاهم.
ويمكنك طرح الأسئلة التالية على العملاء :

- ما هو رأيك في شركتنا؟
- كم مرة تتحدث مع مندوب المبيعات الذي يخدمك؟
- كيف تصنف مستوى المنتج أو الخدمة؟
- ما أوجه المقارنة بين شركتنا والشركات الأخرى ذات النشاط المشابه؟
- هل تشعر بأن الشركة تفعل أقصى ما في وسعها لترضيك؟
- ما رأيك بمستوى أسعارنا؟
- ما هي القيمة المضافة التي يمكن أن نقدمها لك؟
- ما الذي لا تقدمه الشركة الآن و تتمنى أن تقدمه في المستقبل؟
- ما هي أهم احتياجاتك خلال الشهور الستة القادمة؟
- هل توصي بنا وتزكينا لدى معارفك وأصدقائك وعملائك؟

عندما تعرف موقفك الحالي، يمكنك أن تكسب إخلاص العملاء للأبد. وهناك الكثير من الطرق الإبداعية لتجذب العملاء و تحتفظ بهم. ومنها إصدار نشرة توزع على العملاء، وتنظيم مؤتمر وكتابة عمود في جريدة يومية وتوجيه خطابات شكر للعملاء.

إعادة بناء ثقة العاملين

هذه بعض النصائح الضرورية لتعزيز ثقة العاملين في أنفسهم و في الشركة :

- اعقد اجتماعا توضح به بعض نجاحات الشركة، مؤكدا للجميع أن الشركة زاخرة بالمتميزين.
- اعترف بأخطاء الماضي وناقشها وابحث عن آليات لإصلاح تلك الأخطاء.
- قابل جميع الموظفين واستمع لهم.
- أنشر أرقام المبيعات الناجحة وثناء العملاء على منتجاتك أو خدماتك.
- امتدح العاملين في حضور العملاء.
- حاول ترقية العاملين ولا تعين مديرين من الخارج إلا للضرورة الملحة.
- تخلص من العاملين الذين لا يرغبون ولا يتقنون العمل كفريق.
- انسب المقترحات والأفكار الناجحة إلى أصحابها.
- شجع المخاطرة و كافئ الابتكار.

استخدم الإنترنت لترفع مبيعاتك و تخفض نفقاتك

الإنترنت من أفضل وسائل الإعلان عن المنتجات لفتح أسواق جديدة. تنفق الشركات الكبيرة ملايين الدولارات لإشهار موقعها على الشبكة العالمية. ولكن بإمكان الشركات الصغيرة أن تحصل على نفس الميزة بتكلفة أقل. خطط لموقعك الإلكتروني جيدا. راجع ما يقوم به المنافسون وتخير الوقت المناسب للبدء. حدد ما سيقدمه موقعك هل ستنشر عليه مواصفات المنتجات وتفاصيل الخدمات؟ هل ستنشر أخبارك وتعلن عن نشاطاتك من خلاله؟ هل سيجيب عن أسئلة العملاء؟ وتذكر أنك ستحتاج إلى الإعلان عن موقعك ليعرفه العملاء. ولا تنس أن تنشر بريدك الإليكتروني على كل المكاتبات والفاكسات والكروت الشخصية والإعلانات المطبوعة.

استعن بمجلس استشاري

الاستعانة بمجلس استشاري طريقة ذكية لإضافة الخبرة اللازمة أثناء التغيير الجذري، بخلاف مجلس الإدارة، فالمجلس الاستشاري لا يتقاضى أجرا من الشركة. مهمة هذا المجلس هي توفير النصيحة والتغذية المرتدة عن نشاط الشركة. يتكون المجلس الاستشاري من 10 إلى 15 من أفضل عملائك الذين يمكنهم تقديم النصح والمشورة.

فكر في سلبيات الشركة وأنت بصدد اختيار المجلس الاستشاري. ابحث عمن يفهم سياسة الشركة و لديه خبرة في هذا المجال. استمع جيدا لاقتراحاتهم.

ابحث عن مصادر تمويل جديدة

قد تحتاج لسيولة نقدية لتكمل المشوار. يلعب البحث عن مصادر جديدة للتمويل دورا كبيرا في عملية النمو والتطور. تفشل معظم الشركات عندما لا تستطيع الحصول على مصادر جديدة لتحافظ على معدل النمو. وعندما تبحث عن تلك المصادر فكر في هذه الاحتمالات:

✲ **البنوك.** يتطلب التمويل البنكي التقليدي ضمانات في شكل أموال أو ممتلكات أو عقود عمل. التمويل البنكي لا يكلفك الكثير باستثناء الفائدة. ولا يتطلب منك التنازل عن أسهم في الشركة. ولكن البنوك ستطلب منك ضمانات شخصية. فإذا فشلت الشركة تعرضت سمعتك للخطر.

✲ **المستثمرون الطيبون.** هم الأغنياء الذين يحبون أن يستثمروا أموالهم في المشروعات الجديدة أو الشركات التي لها مستقبل وتعاني حاليا من بعض المشكلات. وهم بالمقابل يحصلون على حصة في الأسهم.

✲ **رأس المال المخاطر.** شركات المخاطرة هي التي تمول الشركات الجديدة ذات المستقبل الواعد. وهي تحصل على حصص في الأسهم وحق الإدارة.

✲ **التمويل الحكومي.** تمنح إدارة المشروعات الصغيرة قروضا للشركات التي ترفض البنوك تمويلها لعدم توفر أي من الضمانات الكافية.

✲ **تمويل الموردين.** يوافق بعض الموردين على امتلاك حصص في الشركة مقابل البضاعة/الخدمة المطلوبة.

✲ **التأجير التمويلي.** هناك شركات تمول ما تستأجره الشركات التي تمر بأزمات مالية مقابل حصولها على نصيب في أسهم الشركة بدلاً من دفعات أقساط الإيجار.

✲ **طرح أسهم.** هذا هو الأسلوب التقليدي للحصول على تمويل. في هذه الحالة تطرح الشركة أسهمها في سوق الأسهم ليشتري من يريد. وقد يشتمل طرح الأسهم زيادة في رأس المال إذا كانت خطة الشركة ومشروعاتها المستقبلية تتطلب ذلك.

✲ **طرح محدود للأسهم.** هذا المصدر يناسب الشركات الصغيرة. في هذه الحالة تبيع الشركة حصصا من أسهمها لعدد محدود من المساهمين الجدد. وقد يتم ذلك في نطاق المعارف وحلقة العملاء والموردين وليس بالضرورة من خلال البورصة.

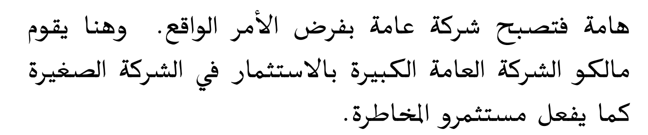
✲ **الغطاء العام.** تستطيع الشركة الصغيرة الخاصة شراء حصة بسيطة في شركة قطاع عام أو في شركة مساهمة

المؤلف:

رئيس شركة كريمر للاتصالات المتخصصة في استراتيجيات التسويق عبر الإنترنت وإعداد خطط العمل وادارة المشروعات.

وهو متخصص في إلقاء الأحاديث وعقد الندوات في مجال إحياء وانقاذ الشركات التي تواجه مخاطر الإفلاس.

Author
Marc Kramer
Title
Small Business Turnaround:
Revitalize Your Struggling or Stagnant Enterprise.
Publisher:
Adams Media Corporation, 2000.
260 Center Street,
Holbrook, MA 02343
ISBN:1-58062-195-3
Pages:336



هامة فتصبح شركة عامة بفرض الأمر الواقع. وهنا يقوم مالكو الشركة العامة الكبيرة بالاستثمار في الشركة الصغيرة كما يفعل مستثمرو المخاطرة.

✲ **المستشارون المخاطرون.** يعمل هؤلاء المستشارون على عاتقهم الخاص ويبحثون عن مصادر تمويل خاصة للشركات المتعثرة مقابل رسوم يتم الاتفاق عليها مبدئيا.

لا تتراجع

بعد أن تعيد شركتك من هاوية الإفلاس إلى طريق الخلاص، لا تعد سيرتك الأولى وتسقط في صندوق عاداتك التي وضعتك في دائرة الخطر في المقام الأول. جرب هذه الاقتراحات التي ستحافظ على ارتفاع مستوى لياقتك الإدارية :

✲ **لا تدع الاجتماعات الأسبوعية تفوتك.** حافظ على قنوات الاتصال مفتوحة بينك و بين العاملين.

✲ **اعقد جلسات نصف سنوية للتخطيط الاستراتيجي.** أعد تقييم استراتيجيتك وراجعها عند الحاجة.

✲ **حدث خطة العمل.** راجعها دوريا واعد كتابة أجزاء منها.

✲ **اعقد اجتماعات شهرية** واطلب من العاملين إبداء الرأي.

✲ **قيم الإدارة.** عين مديرين جدد واستغن عن المديرين غير الفعالين، فأنت الوحيد المسئول عن مصيرك ومصير موظفيك.

✲ **راقب السيولة النقدية عن كثب.** اعد تقدير المصروفات مثل فاتورة التليفون والتأمين والصيانة.

✲ **اتصل بالعملاء.** اتصل بالعملاء مرة كل 6 أو 8 شهور لتسمع كل آرائهم وشكاواهم.

✲ **اعقد اجتماعا شهريا لمجلس الإدارة.** يجب أن يتقابل المديرون ومجلس الإدارة شهريا.

✲ **العلم لا ينتهي.** وزع مقالات علمية على الموظفين واستعن بمحاضرين وخبراء خارجيين، وكون مكتبة متخصصة في شركتك، ولا تترك موظفيك ينقطعون عن التعلم المستمر مهما كلفك الأمر.

✲ **قدم الجوائز والمكافآت.** كرم وكافئ كل من يحقق إنجازات تضيف إلى نجاح الشركة.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 –القاهرة
مدينة نصر: 11727 – ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن– شعاع ت: 5510492 عمان
اليمن – سكاي نت ت: 206949 صنعاء
الإمارات – إكومان ت: 263326 أبو ظبي
لبنان – المستشار الدولي ت: 399400 بيروت
الكويت – المجموعة للاستشارات ت: 2439291
عمان – المعهد العماني للتدريب ت: 563303 مسقط
السعودية – مصادر ت: 6504053/6500824 جدة

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
(سري وعاجل) وهي نشرة شهرية متخصصة في السكرتارية والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.

كشاف العدد 175 - العدد السابع لسنة 2000

العنوان: كيف تقيل شركتك من عثرتها
العنوان الفرعي: وتنقلها من هاوية الإفلاس إلى طريق الخلاص
المؤلف: مارك كريمر
الناشر: شركة ادمس لوسائل الإعلام
تاريخ النشر: نوفمبر 1999
عدد الصفحات: 336

الموضوعات:

- إدارة المشروعات الصغيرة
- النجاح في الأعمال
- تغيير مسار الشركات
- التسويق متعدد المستويات

الفهـــــــــرس:

Small Business Turnaround
Author: Marc Kramer
Publisher: Adams Media Corporation,2000
Publishing Date: November 1999
ISBN: 1-58062-195-3
pages: 336

SUBJECTS:

- Small Business
- Success in Business
- Corporate Turnarounds
- Multilevel Marketing



الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»